



Marco A. Valle Martínez
Asesor en Gestión y Análisis de Políticas Públicas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

A propósito del asesoramiento que - como integrante del Equipo UCA - estamos brindando a la Alcaldía de Ticuantepe en la formulación del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), compartimos estas reflexiones sobre Gestión Estratégica Local (GEL).

La gestión (gerencia) local adquiere el carácter de estratégica en la medida que ubica y mantiene su mirada en los resultados esperados que satisfacen las expectativas y necesidades de la población objetivo. Igualmente porque alinea y coordina los actores y recursos (financieros, técnicos, etc.) en función de lograr dichos resultados con un enfoque participativo, eficaz, eficiente y sostenible. Por ejemplo, de cara a una iniciativa de mejoramiento de recolección de residuos sólidos municipales, con el enfoque GEL los resultados esperados son la guía de la implementación, se precisan y coordinan los actores - internos y externos - involucrados así como los recursos que se utilizan y, se ejecutan acciones de monitoreo y evaluación que alimentan la toma de decisiones.

Mientras la gestión tradicional tiene una visión de adentro hacia adentro de la organización (institución) y se preocupa por el ¿qué se hace?, ¿cuanto se hace?, ¿se cumplen las actividades / plan?, la GEL tiene un enfoque de afuera hacia adentro, siendo sus preocupaciones ¿para quienes se hace?, ¿se responde a las necesidades de la población objetivo?, ¿para qué se hace?, ¿cómo se hace? La población, sus necesidades y expectativas son el punto de partida y llegada. La voz de la población local y su bienestar está en el centro.

La GEL es interactiva e iterativa. Es interactiva ya que sostiene un dialogo continuo entre los involucrados con el animo de lograr resultados, y es iterativa o sea lo suficientemente flexible para adaptarse y realizar ajustes sobre la marcha en cualquiera de los momentos del proceso, con miras a implementar una gestión que logre resultados en el desarrollo. Asimismo tiene presente el entorno y su gestión ya que por un lado su proceso se desenvuelve en un entorno que tiene actores, intereses, posiciones, conflictos, etc. y simultáneamente debe gestionar dicho entorno para saber avanzar en la implementación de las iniciativas.

La identificación de los actores, sus posiciones, intereses, recursos, estrategias y capacidades es una de las características de la gestión estratégica, al igual que el diseño de acciones que contribuyan a su compromiso con la implementación de las políticas. Es primordial tomar en cuenta sus diversos ámbitos de actuación ya sea nacional, local, regional, o, internacional, así como el grado de compromiso que pueden adquirir con las políticas (las iniciativas). Es de esperar que cuando se involucran es porque vislumbran oportunidades que pueden coincidir con los objetivos de política que se está implementando, o sino porque tienen algunos objetivos particulares que esperan conseguir a través de su participación.

Veamos una muestra de movimiento de actores. Los productores de piña de un municipio pueden participar activamente en el diseño de planes municipales tanto porque estiman importante ser sujetos de la política de diseño e implementación de los planes, así como porque su participación les puede permitir adquirir asesoría técnica, financiamiento, modernizar el proceso productivo y ser más competitivos. Como observamos, la GEL debe conocer las características de los actores y de esa manera poder valorar su aporte, objetivos y, potencial compromiso.

Otro caso puede ser el de un actor nacional que por su naturaleza tiene una

mirada nacional, mas si se necesita su participación en una iniciativa local se hace necesario diseñar una estrategia de atracción para comprometerlo y lograr su aporte en lo local. A como expresamos arriba, el actor nacional tiene sus objetivos de política, de tal manera que para obtener su participación en una iniciativa local debe ser en aspectos propios de su quehacer y, además que dicho actor aprecie que puede lograr objetivos particulares.

Un componente indispensable de la GEL es la coordinación mediante la que se facilita alinear y articular las actividades y recursos de los actores que participan teniendo como guía la imagen objetivo, metas y resultados esperados de la iniciativa. Cuando se formulan las iniciativas públicas (políticas, programas, planes, proyectos) es preciso diseñar la coordinación global de actores, ya que contribuye a que cada uno cumpla sus funciones, haya comunicación fluida, se produzca sinergias en la Red y, se desarrolle una implementación integral impregnada de espíritu de equipo.

Si el agua fuere una de las prioridades en un municipio puesto que no todas las comunidades y barrios tienen acceso y, además existe una tendencia al crecimiento poblacional y desarrollo municipal se hace ineludible pensar su abordamiento en términos de coordinación de Red de actores, inmersos en el PDM. Casi seguro participarían actores a) con objetivos coincidentes con la iniciativa del agua y, quizás con objetivos particulares, b) cuyo ámbito es nacional, locales y posiblemente internacional, c) con intereses, posiciones y recursos de poder diferentes (políticos, financieros, económicos, etc.), y d) disímiles desarrollo de capacidades.

La coordinación - en este caso del agua u otros - es fundamental para imprimir coherencia y cohesión, reducir los conflictos, evitar las duplicaciones y superposición de iniciativas, tener una comunicación con pocos ruidos, y lograr que los actores aprecien que ganan participando en tan importante reto. Hay que tomar en cuenta que la coordinación no se produce por gravedad ni por sí sola, sino es un proceso organizacional cuyo diseño responde y se ejecuta según cada iniciativa tanto en la dimensión formal como informal. El proceso de coordinación es óptimo cuando alcanza un alto grado de institucionalización.